

Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя
Кафедра економіки та фінансів

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

для самостійної роботи з дисципліни «Бізнес-планування»
для студентів денної форми навчання ОКР «Бакалавр» за напрямом
підготовки 6.051702 «Технологічна експертиза та безпека харчової
продукції»

ТЕРНОПІЛЬ 2017

Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни «Бізнес-планування» для студентів денної форми навчання ОКР «Бакалавр» за напрямом підготовки 6.051702 «Технологічна експертиза та безпека харчової продукції» / Укладач Кудлак В.Я. – Тернопіль: ТНТУ, 2017. – 48 с.

ЗМІСТ

Анотація.....	4
Структура дисципліни.....	6
Тема 1. Організація підприємницької діяльності в Україні.....	7
Тема 2. Законодавче та організаційне забезпечення бізнесу в Україні.....	8
Тема 3. Бізнес-план і його роль у становленні та розвитку підприємства.....	11
Тема 4. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги підприємства. Маркетинговий план як структурний елемент бізнес-планування	19
Тема 5. План виробництва та організаційний план в структурі бізнес-плану підприємства.....	32
Тема 8. Фінансовий план та стратегія фінансування бізнесу.....	36
Рекомендована література.....	46

АНОТАЦІЯ

Навчальна дисципліна «Бізнес-планування» для напряму підготовки 6.051702 «Технологічна експертиза та безпека харчової продукції» входить до циклу дисциплін вільного вибору вищого навчального закладу. Дана дисципліна дозволяє студентам засвоїти загальні практичні, організаційні та юридичні особливості ведення підприємницької діяльності, а також розглянути організаційно-юридичні та економічні особливості підприємництва в Україні.

У процесі підготовки фахівців у вищих навчальних закладах важливо не тільки сформувати в студентів комплекс знань в конкретній галузі, що відповідає профілю обраної ними спеціальності, але й сформувати у них вміння адаптувати та реалізувати свої знання та навички в конкурентному середовищі. Для досягнення цієї мети, в умовах ринкової економіки, важливим елементом є формування у майбутніх випускників ВУЗів економічного мислення та підприємницької ініціативи. Дана задача є актуальною незалежно від напряму підготовки, оскільки має в своїй основі універсальні принципи, що функціонують у всіх сферах ринкового господарства.

Сприяючи формуванню та розвитку у студентів економічного мислення та підприємницької ініціативи можна досягнути ряду важливих цілей:

1. Сприяти збільшенню числа фахівців нової генерації, що володіють не тільки певною сукупністю знань, але й є достатньо ініціативними для їх реалізації в умовах конкуренції.
2. Покращити якісну характеристику економічно активної частини трудових ресурсів України.
3. Внаслідок зростання економічної грамотності, сприяти збільшенню добробуту населення через активізацію підприємницької активності та ефективнішу реалізацію своїх трудових ресурсів на ринку праці.
4. Сприяти якісному зростанню людського капіталу кожного майбутнього спеціаліста тощо.

В контексті досягнення визначених цілей та завдань для студентів напряму підготовки 6.051702 «Технологічна експертиза та безпека харчової продукції», важливим елементом виступає навчальний курс «Бізнес-планування». Він дозволяє майбутнім фахівцям засвоїти загальні практичні, організаційні та юридичні особливості ведення підприємницької діяльності в Україні.

Мета вивчення дисципліни «Бізнес-планування підприємств», для напряму підготовки 6.051702 «Технологічна експертиза та безпека харчової продукції», полягає у формуванні в студентів системи знань про методику і технологію розробки бізнес-плану, про зміст його розділів, а також навичок і вмінь складання бізнес-плану підприємницького проекту.

Завданням вивчення «Бізнес-планування» є: з'ясування технології бізнес-планування і формування структури бізнес-плану; засвоєння методики розробки бізнес-плану; набуття навичок застосування основного інструментарію бізнес-планування.

Предметом дисципліни є методика розробки бізнес-плану як ефективного інструменту обґрунтування доцільності реалізації підприємницького проекту й засобу залучення необхідних для цього фінансових коштів.

Дисципліна «Бізнес-планування» для студентів напряму підготовки 6.051702 «Технологічна експертиза та безпека харчової продукції» розкривається в наступних **темах**:

- Організація підприємницької діяльності в Україні;
- Законодавче та організаційне забезпечення бізнесу в Україні;
- Бізнес-план і його роль у становленні та розвитку підприємства;
- Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги підприємства. Маркетинговий план як структурний елемент бізнес-планування;
- План виробництва та організаційний план в структурі бізнес-плану підприємства;
- Фінансовий план та стратегія фінансування бізнесу.

В результаті вивчення дисципліни студенти повинні:

знати: сутність і форми підприємницької діяльності, механізм і витрати при створенні фірми, функції і правила поведінки бізнесмена, принципи і сутність господарських рішень, що приймаються в підприємницькій діяльності, порядок ліцензування певних видів підприємництва у будівництві, взаємин з державними структурами (Державною податковою адміністрацією України, Пенсійним фондом України тощо), запобігання банкрутству, проведення санації та ін.

уміти: обрати вид підприємницької діяльності і обрахувати витрати на створення фірми; підготувати документи і зареєструвати фірму певної організаційно-правової форми; укласти угоду (договір); розробляти заходи щодо прийняття ефективних господарських рішень.

Вивчення курсу завершується складанням заліку.

СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ «БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ»

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	денна форма					
	усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7
МОДУЛЬ 1. Організаційні та правові основи ведення бізнесу в Україні						
<i>Змістовий модуль 1. Основні аспекти започаткування та ведення підприємницької діяльності в Україні</i>						
Тема 1. Організація підприємницької діяльності в Україні.	6	2	2	-	-	2
Разом за змістовим модулем 1	6	2	2	-	-	2
<i>Змістовий модуль 2. Нормативно-правове забезпечення підприємницької діяльності в Україні</i>						
Тема 2. Законодавче та організаційне забезпечення бізнесу в Україні.	6	2	2	-	-	2
Разом за змістовим модулем 2	6	2	2	-	-	2
МОДУЛЬ 2. Бізнес-план: його роль в організації підприємницької діяльності та основні структурні елементи						
<i>Змістовий модуль 3. Зміст та особливості бізнес-планування</i>						
Тема 3. Бізнес-план і його роль у становленні та розвитку підприємства.	6	2	2	-	-	2
Разом за змістовим модулем 3	6	2	2	-	-	2
<i>Змістовний модуль 4. Характеристика основних структурних елементів бізнес-плану</i>						
Тема 4. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги підприємства. Маркетинговий план як структурний елемент бізнес-планування.	6	2	2	-	-	2
Тема 5. План виробництва та організаційний план в структурі бізнес-плану підприємства.	6	2	2	-	-	2
Разом за змістовим модулем 4	12	4	4	-	-	4
<i>Змістовний модуль 5. Фінансова стратегія та фінансовий план, як основа бізнес-планування на підприємстві</i>						
1	2	3	4	5	6	7
Тема 6. Фінансовий план та стратегія фінансування бізнесу.	6	2	2	-	-	2
Разом за змістовим модулем 5	6	2	2	-	-	2
Усього годин	36	12	12	-	-	12

Тема 1. Організація підприємницької діяльності в Україні

1) Питання для самостійного опрацювання

1.1. Джерела і методи пошуку підприємницької ідеї

Започаткування підприємницької діяльності здійснюється відповідно до певної технології створення бізнесу, що є специфічного для кожного конкретного випадку і залежить від сфери вибраної діяльності. Проте попри особливості економічного й правового середовища, специфіки сфери діяльності, існують і загальні проблеми, з якими мусять мати справу підприємці. Однією з перших таких проблем є пошук підприємницької ідеї.

Пошук привабливої ідеї бізнесу – це досить важке і відповідальне завдання підприємця, котрий має віднайти в ідеї можливість реалізувати свої знання і здібності. На цьому важливому етапі започаткування власного діла виникає проблема: де і як шукати нову підприємницьку ідею.

Джерела ідей можуть бути різними, починаючи від спеціальних досліджень і розробок, але найчастіше вони виходять від:

- ✓ споживачів;
- ✓ працюючих фірм;
- ✓ парламентів і урядів.

Власні або запозичені результати досліджень і розробок є чи не найбільш плідним джерелом нових ідей щодо бізнесової діяльності.

У процесі пошуку і вибору підприємницької ідеї необхідно оцінювати шанси на успіх за практичної її реалізації. Оцінювання нової ідеї має бути комплексним, тобто ідею варто розглядати з різних поглядів:

- ✓ рівня конкуренції на ринку відповідних товарів і послуг;
- ✓ наявності споживачів та знання їхніх потреб зараз і в майбутньому;
- ✓ виробничих можливостей фірми щодо продукування тих або інших необхідних ринку товарів;
- ✓ реальних можливостей залучення фінансових коштів (за необхідності – іноземних інвестицій);
- ✓ стабільності та гнучкості чинного законодавства в галузі господарювання підприємців;
- ✓ компетентності, досвіду й управлінських здібностей бізнесменів.

Наука і практика розробила чимало методів творчого (евристичного) пошуку підприємницької ідеї. До найбільш ефективних слід віднести наступні методи.

Метод аналогії передбачає використання чогось подібного до вже відомого рішення, «підказаного», наприклад, технічною економічною або іншою літературою чи «підглянутого» в природі.

Метод інверсії – специфічний метод, що передбачає такі підходи до вирішення нової проблеми:

- ✓ перевернути «догори ногами»;

- ✓ «вивернути» на протилежний бік;
- ✓ поміняти місяцями тощо.

Метод ідеалізації базується на ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, що може «наштовхнути» на усвідомлення якоїсь нової ідеї.

Метод «мозкового штурму» зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми за допомогою, наприклад, проведення дискусії з конкретного кола питань.

Метод конференції ідей відрізняється від методу «мозкового штурму» тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки або коментарю. Вважається, що така критика може підвищити цінність висунутих ідей.

Метод колективного блокнота поєднує індивідуальне висунення ідеї з колективною оцінкою. При цьому кожний учасник отримує блокнот, у якому викладена суть вирішуваної проблеми. Протягом певного часу (звичайно місяця) кожний учасник обговорення записує у блокноті власні ідеї щодо вирішення певної проблеми. Потім блокноти отримує керівник групи учасників для узагальнення накопиченої інформації.

Метод контрольних запитань. Його сутність полягає у тому, щоб ініціювати вирішення обговорюваної проблеми з допомогою певних запитань, що мають стимулювати власні міркування щодо висунутої нової ідеї.

Метод морфологічного аналізу заснований на використанні комбінаторики, тобто дослідженні всіх можливих варіантів, виходячи з закономірностей будови (морфології) об'єкта, що підлягає вивченню й аналізу.

II) Завдання для самостійної роботи

А) Дайте відповіді на питання

1. Визначте основні проблеми в процесі започаткування власної справи.
2. Найбільш перспективні види підприємницької діяльності в Україні на даний момент.
3. Які мотиви є для вас найбільш дієвими у випадку прийняття рішення про започаткування власної справи.
4. Проблеми та перспективи ведення власної справи в Україні.

Тема 2. Законодавче та організаційне забезпечення бізнесу в Україні

I) Питання для самостійного опрацювання

2.1. Особливості ліцензування підприємницької діяльності в Україні

Законом України «Про підприємництво» установлено, що обмеженню (ліцензуванню) підлягають тільки ті види підприємницької діяльності, які безпосередньо впливають:

- ✓ на здоров'я людини,
- ✓ на навколишнє природне середовище,
- ✓ на безпеку держави.

По визначенню ліцензія - це документ, видаваний Кабінетом Міністрів України або уповноваженим їм органом, відповідно до якого власник ліцензії має право займатися певним видом підприємницької діяльності. При цьому існує цілий ряд видів діяльності, якими можуть займатися винятково державні підприємства.

Існують 44 види підприємницької діяльності, для здійснення яких, відповідно до Закону України «Про внесення змін у Закон України «Про підприємництво»», необхідно мати ліцензію.

Приміром, до них відносяться:

- ✓ створення й зміст стрілецьких тирів, стрільбищ, мисливських стендів;
- ✓ виготовлення й реалізація лікарських засобів;
- ✓ виготовлення пива, алкогольних напоїв, а також виготовлення й реалізація спирту етилового, коньячного й плодового;
- ✓ виготовлення тютюнових виробів;
- ✓ медична практика, ветеринарна практика;
- ✓ юридична практика;
- ✓ створення й зміст ігрових закладів, організація азартних ігор;
- ✓ міжнародні перевезення пасажирів і вантажів залізничним і автомобільним (крім країн СНД), повітряним, річковим, морським транспортом;
- ✓ виготовлення й ввіз бланків цінних паперів, документів суворої звітності й знаків поштової оплати, а також матеріалів і напівфабрикатів для їхнього виробництва;
- ✓ видобуток дорогоцінних металів і дорогоцінних каменів, виготовлення й реалізація виробів з їхнім використанням;
- ✓ аудиторська й страхова діяльності;
- ✓ виготовлення ветеринарних медикаментів і препаратів;
- ✓ діяльність, пов'язана з організацією іноземного й закордонного туризму;
- ✓ здійснення операцій з металобрухтом;
- ✓ посередництво в працевлаштуванні на роботу за кордоном;
- ✓ довірчі й інші операції з майном довірителя (вкладника) і інших.

Термін дії ліцензії встановлюється органом, що видав ліцензію, але не менш 3 років. Для одержання ліцензії подається заява, у якій вказуються:

- ✓ для громадянина-підприємця - прізвище, ім'я, по батькові й паспортних даних, а для юридичної особи - найменування, місцезнаходження, банківські реквізити, організаційно-правова форма, ідентифікаційний код,
- ✓ вид діяльності,
- ✓ термін дії ліцензії.

Крім заяви, підприємцям-громадянам необхідно представити наступні документи:

- ✓ копії документів, що засвідчують рівень утворення й кваліфікації, необхідний для здійснення певного виду підприємницької діяльності,
- ✓ копії свідчення про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності.

Юридичним особам потрібно представити копії свідчення про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності й копії установчих документів.

Ліцензія видається після ухвалення рішення про її видачу й подання заявником в орган, що видає ліцензію, документа про внесення плати за видачу ліцензії. Розмір плати за видачу ліцензії встановлюється Кабінетом Міністрів України.

При втраті з або зміні яких-небудь відомостей, зазначених у ліцензії, суб'єкт підприємницької діяльності зобов'язаний в 10-денний строк подати заяву про видачу дубліката (при втраті) або переоформленні ліцензії.

II) Завдання для самостійної роботи

А) Дайте відповіді на питання

1. Обґрунтуйте необхідність законодавчого регулювання підприємницької діяльності.
2. Визначте основні проблеми та недоліки системи правового регулювання підприємництва в Україні.

Б) Доповіді

Підготуйте доповідь по одній із зазначених тем (на власний вибір).

№ п/п	Тема доповіді
1	Господарський кодекс України
2	Цивільний кодекс України
3	Кодекс законів про працю України
4	Закон України «Про акціонерні товариства»
5	Закон України «Про господарські товариства»
6	Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»
7	Закон України «Про захист економічної конкуренції»
8	Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб підприємців»
9	Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності»
10	Податковий кодекс України
11	Закон України «Про банки і банківську діяльність»

12	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»
13	Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності»
14	Закон України «Про інвестиційну діяльність»
15	Закон України «Про режим іноземного інвестування»
16	Закон України «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон»
17	Закон України «Про захист іноземних інвестицій в Україні»

В) Підготовка до здачі 1 модуля.

Тема 3. Бізнес-план і його роль у становленні та розвитку підприємства

І) Питання для самостійного опрацювання

3.1. Принципи планування

Принципи планування - це основні правила (теоретичні посилання), які необхідно виконувати, щоб у процесі планування створити передумови для розробки оптимального плану.

Принципи є вихідним відправним моментом у процесі реалізації наукового підходу до планування. Вони покликані сприяти підвищенню ефективності планування і тим самим служать цілям правильної організації планового процесу.

До принципів планування, на які найчастіше зустрічаються посилання у спеціальній літературі, можна віднести:

Принцип цільової спрямованості.

Він вимагає, щоб перед тим як приступити до процесу планування, були чітко сформульовані цілі, яких необхідно досягнути, і визначена черговість їхнього виконання, тобто повинен здійснюватися вибір цілей, а потім вже обґрунтування можливостей їхньої реалізації.

Принцип участі.

Він виходить з постулату про те, що найважливішим продуктом планування є не сам план як такий, а процес планування. Таке твердження ґрунтується на тому, що участь у процесі планування сприяє постійному підвищенню працівниками рівня їх кваліфікації, забезпечує більш повне розуміння економічних наслідків тих чи інших рішень, формує нові навички і знання. Розширюючи можливості окремих працівників, планування підвищує тим самим і можливості організації в цілому у вирішенні більш складних завдань.

Планування, засноване на принципі участі, називають партисипативним.

Принцип безперервності.

Він передбачає організацію максимально часто повторюваного процесу планування, який би оптимально дозволяв реагувати на зміни умов хазяйнування, що відбуваються (тобто повинна існувати циклічність планування). Це пов'язано з тим, що невизначеність зовнішнього середовища і можливість появи факторів, які раніше не прогнозувалися, чи зміна ступеня їхнього впливу роблять необхідним постійне коригування оцінки очікувань фірми.

Як бачимо, реалізація принципів цілеспрямованості й безперервності вимагає постійного аналізу мінливої ситуації, контролю (моніторингу) планових показників і визначення нових орієнтирів з урахуванням можливої зміни реалій зовнішнього і внутрішнього середовища. Відмова від неухильного виконання вимог принципу безперервності, тобто ведення планової діяльності «від випадку до випадку» знижує ефективність планової діяльності і підвищує ризик виникнення втрат у вигляді збитків чи недоотриманого доходу.

Принцип системності.

Цей принцип виходить з того, що планування в організації повинно мати системний характер, тобто передбачається, що будь-яка економічна система містить складові елементи (підрозділи), які, будучи частиною цієї системи, повинні мати загальну орієнтацію поведінки (діяльності), засновану на виконанні загальних цілей.

У процесі внутрішнього планування фірми цей принцип реалізується через координацію та інтеграцію діяльності елементів системи.

Координація - це взаємодія об'єктів планування одного рівня управління.

Інтеграція - це взаємодія об'єктів планування різних рівнів управління (завод - цех - дільниця).

Необхідність забезпечення координації та інтеграції в діяльності підрозділів підприємства обумовлена такими причинами:

- ✓ по-перше, принцип холізму виходить з того, що діяльність жодного підрозділу фірми не можна планувати ефективно, якщо робити це незалежно від інших об'єктів планування даного рівня;
- ✓ по-друге, у процесі роботи одних підрозділів можуть з'являтися результати, які можуть бути корисними для інших підрозділів. Це дозволяє використовувати їх фірмі в цілому;
- ✓ по-третє, реалізуючи принцип холізму в частині координації, можна уникнути дублювання витрат, заощаджувати на витратах, пов'язаних з постачанням;
- ✓ по-четверте, кожний «приватний» план повинен формуватися виходячи із загальної стратегії компанії. Такі плани мають бути частиною загального плану більш високого рівня, тому що всі плани підрозділів — це не просто сукупність механічно зібраних документів, а їхня взаємозалежна система.

Зрозуміло, що про здійснення інтеграції та координації може йти мова тільки в тому випадку, якщо для цього є умови (існує планування в кожному структурному підрозділі і на кожному рівні, підрозділи взаємозалежні, тобто

мають точки дотику в сфері організації діяльності, використання ресурсів, «зав'язані» технологічно один з одним).

Принцип гнучкості.

Цей принцип вимагає, щоб у процесі розробки планів забезпечувалася можливість змінювати обсяги виробництва (навіть спрямованість діяльності) у зв'язку зі зміною обставин, тобто повинні бути передбачені механізми, що надавали б планам і самому процесу планування можливість адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

Принцип точності.

Цей принцип вимагає, щоб план складався з таким ступенем точності, що була б сумісна з навислою над фірмою невідомістю. Деталізація і конкретизація планів повинна бути в межах реальних можливостей, що дає інформація про зовнішнє і внутрішнє середовище в плановому періоді.

3.2. Формування інформаційного поля бізнес-плану

Процес розробки бізнес-плану розпочинається з формування інформаційного поля, тобто зі збирання інформації щодо майбутнього бізнесу.

Інформаційне поле бізнес-плану - це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану.

Яка конкретно інформація необхідна підприємцеві для розробки бізнес-плану?

Підприємницька ідея, втілена в будь-якій продукції, може бути успішною лише тоді, коли ця продукція знайде споживача. За умов ринкової економіки споживачам неможливо продати товар, який вони не хочуть купувати. Очевидним є й протилежне - легко продати те, чого люди бажають і що можуть купити. Саме для цього збирають маркетингову інформацію, тобто інформацію про:

- ✓ потенційних споживачів продукції майбутнього бізнесу, їхні запити і незадоволені потреби;
- ✓ технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних видів продукції й ціни на них;
- ✓ особливості просування даної групи продукції на споживчий ринок, інші відомості, що характеризують ринок майбутнього бізнесу.

Раніше ніж вийти з товаром на ринок, товар необхідно спочатку виготовити. Часто приваблива з маркетингових позицій підприємницька ідея наражається на нездоланні перешкоди виробничого характеру, як от: брак необхідної сировини й матеріалів, машин та устаткування, робітників і спеціалістів відповідної кваліфікації тощо. Тому збирання виробничої інформації (технологія виробництва даної продукції, машини й устаткування, сировина й матеріали, спеціальності та кваліфікація робітників, потреба у виробничих площах), установлення контактів і проведення попередніх переговорів з потенційними постачальниками та партнерами по виробничій

кооперації є необхідним елементом формування інформаційного поля бізнес-плану.

Завдання підприємця полягає не лише в тому, щоб виготовити і довести свій продукт до споживача. Зробити це треба так, щоб окупити всі витрати на виробництво та реалізацію продукту та ще й отримати певний прибуток. Інакше підприємницька ідея просто не має права на реалізацію. З цього погляду підприємця інтересує також і фінансова інформація (рівень рентабельності аналогічної продукції, необхідний стартовий капітал, потреби в коротко- та довгострокових кредитах, особливості руху готівки, оподаткування, страхування тощо).

З погляду системного підходу будь-який підприємницький проект - це відкрита система, яка може існувати за умови активної взаємодії з навколишнім діловим середовищем. Це означає, що успіх реалізації підприємницького проекту багато в чому залежатиме від того, як вдало він буде пристосований до реальної дійсності. Отже, для опрацювання бізнес-плану необхідна також інформація про загальноекономічні й галузеві фактори, що впливають на процес реалізації підприємницького проекту (загальноекономічна ситуація, соціальні та політичні умови, законодавчі обмеження, сприятливі можливості й загрози, тенденції розвитку галузі).

Таким чином, зусилля підприємця в процесі формування інформаційного поля бізнес-плану мають бути зосереджені в основному на пошуку маркетингової, виробничої, фінансової та загальноекономічної інформації.

При цьому підприємці-початківці зазвичай не мають достатніх коштів для проведення маркетингових, науково-технічних та інших досліджень з метою отримання найбільш об'єктивної первинної інформації. Тому основними джерелами інформації для опрацювання бізнес-плану, як правило, є:

- ✓ власний досвід практичної діяльності;
- ✓ безпосередні контакти з майбутніми споживачами, постачальниками, торговими агентами;
- ✓ відомості про конкурентів, які отримують, збираючи всі наявні дані про них, контактуючи з їхніми працівниками;
- ✓ статистична інформація про стан і тенденції розвитку галузі (сфери майбутньої діяльності);
- ✓ поточні аналітичні огляди економічної та ринкової ситуації;
- ✓ рекламні матеріали, інформаційно-комерційні матеріали виставок, ярмарків та науково-практичних конференцій;
- ✓ публікації з питань підприємництва тощо.

Корисним є також самотійне опитування потенційних споживачів.

Цінність бізнес-плану залежить від корисності інформації, яку він містить. Корисна інформація відповідно до відомого в менеджменті принципу Джойгоу не може бути отримана з поверхових чи неправдивих відомостей («сміття там — сміття тут»). Тому в процесі формування інформаційного поля бізнес-плану особливу увагу звертають на якість базової інформації. Основними показниками якості інформації вважають:

- 1) об'єктивність (інтегральний показник, що поєднує оцінки повноти, точності та несуперечливості інформації);
- 2) актуальність (відповідність конкретним інформаційним потребам);
- 3) своєчасність (здатність задовольняти інформаційні потреби в прийнятний для використання термін);
- 4) комунікативність (зрозумілість для відповідного суб'єкта господарювання);
- 5) наочність (очевидність).

Водночас інформаційне поле бізнес-плану не може складатися тільки з фактичної інформації. Будь-яке передбачення майбутнього, у тому числі й розробка бізнес-плану, завжди характеризується тією чи іншою мірою невизначеності. Навіть найліпший бізнес-план завжди ґрунтується на певних припущеннях стосовно можливих обсягів продажу та їх динаміки, можливих цін на продукцію бізнесу, частки та місткості ринку тощо. Кожне з таких припущень треба стисло, але чітко охарактеризувати в бізнес-плані. Тільки після ретельного аналізу таких передбачень і припущень потенційні інвестори та кредитори зможуть оцінити рівень їхньої ймовірності

3.3. Стилiстика та оформлення бізнес-плану

Бізнес-план - це своєрідний рекламний документ, на підставі якого можна зробити висновки не лише про бізнес, а й про його власників. Тому важливим є як зміст, так і зовнішній вигляд бізнес-плану.

Бізнес-план, як і будь-який інший документ, підлягає певним вимогам щодо стилю написання:

- 1) бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту. Для більшості невеликих проектів (для реалізації котрих потрібно до 500 тис. грн.), як свідчить практика, обсяги бізнес-планів обмежуються 20—25 сторінками. В інших випадках має бути підготовлений докладніший бізнес-план. У бізнес-плані рекомендується уникати жаргонних виразів, суто технічного опису продукції, операцій, процесів. Слід використовувати загальновідомі терміни; інформацію треба викладати в діловому стилі, але якомога доступніше;
- 2) бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може зацікавити читача. За необхідності додаткова, пояснювальна, первинна інформація може бути винесена в додатки (обсяг додатків не обмежується);
- 3) бізнес-план має спиратися на реалістичні припущення. Прогнози та передбачення (як найбільш «вразлива» частина бізнес-планування) треба обґрунтувати й підкріпити посиланнями на тенденції та пропорції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо. Довіра до бізнес-плану може бути серйозно підірвана, якщо заплановані в ньому відхилення від середньогалузевих показників не мають достатніх підстав;

- 4) бізнес-плану протипоказаний зайвий оптимізм. Будь-яке припущення в бізнесі дає «на виході» кілька результатів - від найгіршого до найліпшого. У процесі бізнес-планування треба орієнтуватися на найгірший результат, створюючи в такий спосіб певний запас «міцності» бізнесу;
- 5) бізнес-план має бути легким для сприйняття, чітким та логічним; таким, щоб у ньому можна було швидко знайти потрібну інформацію. Отже, у структурі бізнес-плану треба виділяти розділи та параграфи;
- 6) бізнес-план має забезпечувати охорону конфіденційної інформації про фірму та її діяльність. Для цього можна жорстко контролювати сферу його розповсюдження або скласти окремий додаток, який міститиме всю конфіденційну інформацію і буде доступний тільки тим, кому треба таку інформацію знати.

Існують також і певні правила технічного оформлення бізнес-плану. Такі правила передбачають:

- ✓ наявність титульного аркуша;
- ✓ наявність сторінки змісту;
- ✓ розміщення резюме на початку бізнес-плану;
- ✓ розміщення в кінці бізнес-плану додатків;
- ✓ наявність приміток та посилань на джерела використаної інформації.

Форма титульного аркуша. На титульному аркуші зазначається:

- ✓ повна назва фірми;
- ✓ адреса фірми;
- ✓ телефон фірми;
- ✓ прізвища (назви), титули, адреси, телефони власників (засновників) фірми;
- ✓ відомості щодо характеру та сфери бізнесу фірми;
- ✓ відомості про загальні фінансові потреби;
- ✓ вказівка на конфіденційність бізнес-плану;
- ✓ місяць та рік складання бізнес-плану;
- ✓ прізвища авторів бізнес-плану.

На титульному аркуші не повинно бути зайвих подробиць.

Оформлення змісту. Бізнес-план треба поділити на розділи та параграфи. Тому за титульним аркушем наводиться зміст, який містить перелік розділів, параграфів, таблиць та іншого ілюстративного матеріалу, додатків.

Оформляючи бізнес-план, необхідно користуватися послідовною системою нумерації сторінок у межах документа. При цьому рекомендується дотримуватися таких правил:

- 1) титульний аркуш не нумерується;
- 2) сторінка змісту не нумерується (якщо їх кілька, то вони нумеруються римськими цифрами);
- 3) основні розділи нумеруються арабськими цифрами 1, 2, 3 і т. д.;

- 4) додатки позначаються великими літерами А, Б, В і т. д., наприклад «Додаток А»;
- 5) сторінки додатків нумеруються так: А1, А2, А3; Б1, Б2, Б3 і т. д.

Складання резюме. Бізнес-план розпочинається з резюме. Резюме відкриває бізнес-план, але складають його тільки після того, як написано основні розділи бізнес-плану.

Головне завдання резюме - показати, що підприємець добре усвідомлює основні положення бізнес-плану та здатний чітко й логічно їх викласти. Занадто детальне та великого обсягу резюме важко читати. Занадто стисле - може створити неадекватне уявлення про бізнес.

Резюме - це короткий (1-2 сторінки) огляд підприємницького проекту, його ключових, найбільш важливих та значущих аспектів, здатних привернути увагу потенційного інвестора та зацікавити його в дальшому детальнішому вивченні бізнес-плану.

Фактично резюме є гранично стислою версією бізнес-плану, не вступом до нього, а ніби «повідомленням про наміри».

Складання резюме - важливий та відповідальний етап завершення роботи над бізнес-планом. Потенційні інвестори отримують багато різних підприємницьких проектів. Вони, як правило, спочатку читають резюме і, якщо воно їх не зацікавило, бізнес-план далі не розглядають. Тому резюме обов'язково:

- 1) має бути написане так, щоб максимально зацікавити в ознайомленні з бізнес-планом;
- 2) має дати читачеві достатньо чітке уявлення про питання, детальніше розглянуті в основній частині бізнес-плану.

На практиці резюме складають, використовуючи вже написану основну частину бізнес-плану. З кожного його розділу вибирають найбільш суттєві та «яскраві» аспекти майбутнього бізнесу.

Виклад матеріалу в резюме, як правило, починається зі стислого опису концепції пропонованого бізнесу та унікальних характеристик фірми, які дадуть змогу задовольнити потреби майбутніх клієнтів і забезпечити лідирування у відповідній сфері. Далі викладаються переваги й передбачувані результати діяльності фірми в кожній з функціональних сфер (маркетинг, виробництво, персонал, фінанси) з тим, щоб охарактеризувати фірму як життєздатну та унікальну організацію.

Орієнтовний перелік ключових аспектів бізнесу, які викладаються в резюме, такий:

- ✓ опис концепції бізнесу, його можливостей, котрі забезпечуватимуть переваги на ринку, та стратегії їх реалізації;
- ✓ відомості про цільовий ринок бізнесу (основні споживачі, особливості їх обслуговування, передбачувані обсяги продажу, частка ринку);

- ✓ унікальні характеристики бізнесу, найсуттєвіші конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені внаслідок реалізації розробленої стратегії;
- ✓ відомості про компетенцію й професіоналізм керівника фірми та членів команди менеджерів;
- ✓ основні передбачувані показники фінансової діяльності фірми (прибутковість, період досягнення беззбитковості, термін повернення інвестицій тощо);
- ✓ характеристика загальних потреб у коштах, бажаної форми їх отримання, порядку та напрямків їх використання, форм повернення інвестору.

Резюме завершується особистою оцінкою підприємцем шансів на успіх його проекту.

Додатки. Одна з найважливіших вимог до бізнес-плану — це його лаконічність. Через те в ньому практично неможливо дати докладну інформацію про важливі аспекти майбутнього бізнесу. Для цього використовують додатки.

У додатки треба включати лише ті документи, що в них безпосередньо заінтересовані потенційні інвестори чи кредитори (решта документів мають бути заздалегідь підготовлені для негайного подання в разі потреби заінтересованим особам).

Посилання на всі документи, які містяться в додатках, мають бути зроблені в тексті бізнес-плану.

Зокрема в додатки до бізнес-плану можуть включатися: листи від клієнтів, дистрибуторів, підрядчиків, інформаційні документи (первинні відомості), угоди оренди, контракти, інші типи угод, преїскуранти постачальників чи конкурентів, тобто відомості, що деталізують, уточнюють, пояснюють зміст основних розділів бізнес-плану.

Найчастіше в додатки виносять:

- ✓ первинні матеріали аналізу ринку;
- ✓ специфікації продукції;
- ✓ рекламні матеріали;
- ✓ схему виробничих потоків;
- ✓ схему організаційної структури;
- ✓ коротку службову характеристику (CV) власників і ключових менеджерів фірми (не більше однієї сторінки з описом трудової діяльності, освіти, знання професійних обов'язків, особливих умінь);
- ✓ угоди оренди;
- ✓ гарантійні листи від основних клієнтів, постачальників, кредиторів;
- ✓ рекомендаційні листи, які підтверджують високу репутацію й надійність керівників фірми;
- ✓ юридичні документи (копії установчих документів, контрактів, угод, патентів, ліцензій тощо).

II) Завдання для самостійної роботи

А) Дайте відповіді на питання

1. Стратегічне планування як основа успішного довгострокового розвитку підприємницької діяльності.

Б) Дискусія

Підготовка до дискусії на тему: «Необхідність та складність планування підприємницької діяльності в умовах економічної невизначеності».

Тема 4. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги підприємства. Маркетинговий план як структурний елемент бізнес-планування.

I) Питання для самостійного опрацювання

4.1. Визначення місії та формування цілей фірми

Місія фірми - це її головне призначення, особлива роль, чітко окреслена причина її існування, які в сукупності формують основні напрямки та орієнтири діяльності фірми.

Місія ніби окреслює межі бізнесу фірми, допомагає уявити її можливості та визначити те, на що не треба марно витратити зусиль.

Місія фірми на практиці формулюється в процесі пошуку відповіді на запитання: «Яким бізнесом займатиметься фірма?». Знайти відповідь на нього не так просто, як видається на перший погляд. Вона не вичерпується назвою компанії, визначенням її статусу або форми організації. Її визначає прагнення задовольнити споживача. Отже, місію фірми треба шукати за межами фірми - у її споживачах, у її діяльності на ринку (або сегменті ринку).

Визначення місії має:

- ✓ по-перше, бути лаконічним, щоб чітко окреслити напрямки діяльності фірми та зосередити увагу на головному в даному бізнесі;
- ✓ по-друге, указувати на призначення фірми з погляду задоволення потреб споживачів (конкретні товари, послуги в конкретному сегменті ринку);
- ✓ по-третє, включати певні елементи, що відбивають бачення підприємцем свого бізнесу в майбутньому. Такими елементами можуть бути: частка ринку; рівень прибутковості та ефективності; інші показники, що формують образ бізнесу, що його прагне створити підприємець;

- ✓ по-четверте, розкривати переваги фірми, котрі вирізняють її з-поміж конкурентів та вказують нові (ліпші, оригінальніші) способи задоволення потреб споживачів.

Правильно сформульована місія фірми дає змогу знайти відповіді на такі запитання:

1. Які основні (головні) цілі діяльності фірми?
2. Кого фірма обслуговує?
3. Які товари фірма пропонує своїм клієнтам?
4. На яких ринках (сегментах ринку) діє фірма?
5. У чому полягає специфіка фірми щодо задоволення потреб клієнтів?
6. Які конкурентні переваги має фірма?
7. Які показники діяльності фірма вважає для себе оптимальними?

Мета — це той кінцевий стан, якого фірма сподівається досягти у визначеному майбутньому; ідеальне уявлення про бажані результати діяльності фірми.

У процесі опрацювання стратегії для формулювання цілей фірми, як правило, користуються такими термінами (показниками):

- ✓ Прибутковість (обсяг прибутку, дохід від інвестованого капіталу, співвідношення прибутку й обсягу продажу тощо).
- ✓ Продуктивність, або ефективність (витрати на виробництво одиниці продукції, виробіток на одного робітника тощо).
- ✓ Продукція (зміна номенклатури й асортименту продукції, виготовлення нових виробів тощо).
- ✓ Ринок (обсяг продажу, частка участі фірми на ринку відповідних товарів тощо).
- ✓ Виробнича потужність (приріст потужності підприємства в цілому або його структурних підрозділів).
- ✓ Персонал (зниження плинності, підвищення рівня кваліфікації, поліпшення умов праці тощо).

Правильно сформульовані цілі мають бути:

1) конкретними й кількісно вимірюваними. Розробляючи цілі в придатних для такого вимірювання формах, підприємець чітко визначає вимоги до своїх працівників, формує підґрунтя для наступних рішень, створює основу для об'єктивної оцінки дальшої практичної діяльності;

2) орієнтованими в часі, тобто чітко вказувати не лише на те, чого саме, а й коли фірма мусить досягти. Без цієї характеристики цілі не можна вважати конкретними;

3) реалістичними і досяжними, тобто такими, що не виходять за межі можливостей фірми. Мета, для досягнення якої у фірми нема реальних можливостей, — це утопія. Вона може бути дуже привабливою, але в кінцевому підсумку завжди зменшує мотивацію працівників, оскільки наперед прирікає їхню діяльність на невдачу;

4) узгодженими та взаємозв'язаними. Фірма завжди має кілька цілей діяльності. Досягнення однієї з них не може заважати досягненню інших;

5) сформульованими письмово. Тільки письмово зафіксовані цілі забезпечують дотримання всіх названих вимог до них та дають змогу повідомляти персонал фірми про їхній зміст і етапи досягнення.

Сформульовані з урахуванням зазначених критеріїв цілі стають своєрідними нормативами, на підставі яких фірма може оцінювати результати своєї майбутньої практичної діяльності.

4.2. Дослідження ринку у бізнес-плані

Власна справа може існувати доти, доки має споживачів своєї продукції. Саме для того, щоб переконати інвесторів у наявності ринку для продукції фірми та розкрити можливості цього ринку у бізнес-плані здійснюється аналіз ринку.

Це є одним з найскладніших у процесі розробки і водночас одним з найважливіших. Інші розділи бізнес-плану багато в чому залежать від результатів досліджень ринку. Наприклад, передбачувані рівні збуту безпосередньо визначають масштаби виробництва продукції, чисельність персоналу фірми, розміри залученого капіталу тощо.

У процесі дослідження ринку необхідно знайти відповіді на такі основні запитання:

1. Яким є ринок даного продукту в цілому?
2. Хто є основними споживачами продукту бізнесу?
3. Де треба шукати основну масу споживачів?
4. Які конкуренти на ринку можуть з'явитися в майбутньому?

Процедура дослідження ринку складається з кількох етапів, послідовність яких і визначає логіку викладу матеріалу в цьому підрозділі бізнес-плану. У його структурі, як правило, виокремлюють такі складові:

1. Загальна характеристика ринку продукту фірми.
2. Цільовий ринок фірми.
3. Місцезнаходження фірми.
4. Оцінка впливу зовнішніх факторів.

Дослідження ринку розпочинається з визначення його найзагальніших параметрів, до яких належать:

а) розміри (потенціал) ринку, тобто очікувані сукупні обсяги продажу даного товару протягом певного періоду в певних географічних межах;

б) тенденції розвитку ринку, тобто відомості про зростання (стабілізацію, зменшення) ринку даного товару за останні роки і факторів, що впливали та впливатимуть на ці процеси в майбутньому (наприклад, галузеві тенденції, соціально-економічні фактори, урядова політика тощо);

в) основні способи задоволення попиту споживачів даної продукції та основні можливі конкуренти.

Деталізація інформації, що наводиться в параграфі «Загальна характеристика ринку продукту фірми», залежить від частки ринку, яку потрібно захопити фірмі для досягнення успіху. Якщо потенціал ринку значний, а така частка є невеликою, то в бізнес-плані можна обмежитися

найбільш загальною інформацією. Навпаки, вимоги до деталізації інформації зростають за збільшення частки ринку, яку займатиме продукція фірми.

Ринок, на який намагається вийти фірма, складається з клієнтів. Тому після визначення загальних параметрів мають бути встановлені конкретні об'єкти ринку. Це передбачає ідентифікацію всіх можливих споживачів та їх класифікацію на більш чи менш однорідні групи на підставі різниці в потребах, поведінці, освіті, статусі тощо. Поділ споживачів на певні групи називається сегментацією ринку. Кожний сегмент ринку має відповідати таким вимогам:

- 1) відбивати особливі потреби споживачів;
- 2) становити практичний інтерес для передбачуваного бізнесу;
- 3) бути досяжним, тобто забезпечувати реальні можливості контактів з кожною групою споживачів;
- 4) бути однорідним за потребами, пріоритетами, звичками, купівельною спроможністю клієнтів.

Сегментацію ринку можна здійснювати за різними ознаками. Якщо продукт бізнесу розрахований на споживчий ринок (фізичних осіб), то такими можуть бути ознаки:

- а) географічні (країна в цілому, її окремих регіон, область, район, місто, селище тощо);
- б) демографічні (стать, вік, склад родини, національність);
- в) соціально-економічні (рівень доходів, вид занять, професія, належність до певного класу, соціальної групи тощо);
- г) культурні (рівень освіти, релігійні переконання, стиль життя);
- д) особистісні (тип особистості, її хобі, ставлення до засобів масової інформації, типу реклами тощо).

Коли продукт бізнесу призначений для виробничого споживання, тоді в процесі сегментації ринку використовують інші критерії:

- ✓ тип підприємства (виробництво, роздрібна торгівля, оптова торгівля, послуги);
- ✓ його організаційно-правова форма;
- ✓ циклічність ділової активності;
- ✓ обсяги мінімальної партії поставки;
- ✓ мотиви, якими керуються клієнти, приймаючи рішення про покупку (ціна, якість, термін доставки, сервіс, особисті контакти) тощо.

Далі для визначення цільового ринку фірми необхідно дати порівняльну оцінку привабливості кожного з виділених сегментів ринку, вибрати серед них такі, які відкривають найліпші перспективи для фірми, тобто знайти відповіді на запитання: який з цих сегментів має першорядне значення для фірми і чому. Оцінка сегментів ринку може здійснюватися за такими напрямками:

- ✓ відповідність цілей фірми можливостям, які відкриваються в сегменті;
- ✓ сильні та слабкі сторони фірми стосовно даного сегмента ринку (фінансові можливості фірми, кваліфікація і ресурси у сфері

маркетингу, виробничий досвід, конкурентні переваги продукту фірми тощо);

- ✓ кошти, необхідні для розроблення продукту та його рекламування, створення мережі торгових представників тощо;
- ✓ сильні та слабкі сторони конкурентів та їх позиція на ринку;
- ✓ динаміка попиту (попит зростає, стабілізується, зменшується);
- ✓ можливості захопити певну частку ринку.

Оцінка сегментів ринку дає змогу вибрати найліпший, потенційно найприбутковіший, тобто знайти для фірми цільову групу споживачів, на яку вона орієнтуватиметься.

Сегментація ринку є принципово важливим кроком у процесі розробки бізнес-плану. Якщо підприємцеві відомо, хто його реальні та потенційні клієнти, він може правильно визначити, чого вони хочуть, чому віддають перевагу, використати їхні міркування як орієнтир для всієї наступної маркетингової діяльності.

Ідентифікація цільового ринку є необхідною передумовою для правильної відповіді на питання щодо вибору місцезнаходження фірми. Локалізація, тобто вибір території для фізичного розміщення бізнесу, є дуже важливою проблемою, особливо для торговельного, ресторанного бізнесу чи сфери послуг. Коли вже вибрано місце для бізнесу, то дуже важко або навіть неможливо його пересунути деінде (налагоджена інфраструктура, великі витрати). Тому обґрунтування рішення щодо місцезнаходження бізнесу є обов'язковим елементом будь-якого бізнес-плану.

Кожна сфера бізнесу має власні критерії вибору місця. Проте сам процес вибору будується за єдиною для всіх схемою і охоплює такі етапи:

- 1) регіон країни;
- 2) область у регіоні;
- 3) населений пункт в області;
- 4) конкретне місцезнаходження в населеному пункті.

З урахуванням особливостей визначеного цільового ринку бізнесу підприємець спочатку вибирає перспективний регіон країни, аналізуючи демографічну ситуацію та перспективи зростання економічного потенціалу в регіонах, збільшення доходів населення тощо.

На наступному етапі в межах регіону вибирають область. Для цього використовуються вже інші критерії: наближеність до споживачів, до джерел постачання сировини та матеріалів; наявність необхідних трудових ресурсів; рівень оплати праці; діловий клімат для розвитку саме такої сфери бізнесу.

На третьому етапі, спираючись на оцінку місцевих законів і конкурентної ситуації, вивчення можливостей транспортних комунікацій та рівня забезпечення комунальними послугами, приймають рішення щодо вибору населеного пункту.

На кінцевому етапі здійснюється вибір конкретної локалізації фірми. При цьому враховуються такі фактори, як витрати на оренду (придбання, будівництво) і ремонт придатних приміщень; експлуатаційні витрати; вартість

комунальних послуг, інші витрати (земельні податки, страхування тощо); можливості й перешкоди для пересування клієнтів тощо.

Для обґрунтування вибору конкретного місця на практиці часто використовують спеціальну матрицю (табл. 4.1). Для побудови матриці спочатку визначають основні фактори, які впливають на розміщення фірми в певній сфері бізнесу. Для кожного з цих факторів, залежно від їхньої важливості, встановлюється певний коефіцієнт вагомості (сума коефіцієнтів має дорівнювати одиниці). Потім складають перелік можливих об'єктів для розміщення фірми й визначають рейтинг відповідного фактора за шкалою від 1 (дуже незначний вплив) до 4 (дуже значний вплив). Множенням коефіцієнта вагомості на встановлений рейтинг визначають загальну оцінку для кожного фактора. Сума загальних оцінок за сукупністю факторів дає змогу визначити пріоритети щодо розміщення фірми. При цьому слід урахувати, що не завжди доцільно розміщувати бізнес у певному місці лише тому, що це найдешевший варіант. Це стосується ресторанів, підприємств торгівлі та послуг, тобто таких сфер бізнесу, для яких місцезнаходження є найважливішим фактором успіху. З іншого боку, підприємець має уникати надмірностей: приміщення не повинно бути ні завеликим та розкішним, ні замалим та занедбаним. Приміщення прямо не дає прибутку, але сприяє його отриманню, створюючи умови для ефективної роботи. Тому офіс фірми має бути функціонально практичним.

До бізнес-плану рекомендується включати лише стисле обґрунтування вибору конкретного місця для фірми. Якщо важливе значення має фізичний вигляд об'єкта, то доцільно додати фотографії, ескізи, план земельної ділянки або карту місцевості. Такі матеріали, як правило, уміщуються в додатках.

Вибравши конкретне місце для фірми, можна приступати до оцінки впливу зовнішніх факторів на бізнес. Найбільш значущим серед них є конкуренція, хоча слід брати до уваги й такі зовнішні фактори, як постачальники, державне регулювання тощо. Увагу слід зосередити на виявленні цих факторів, описуванні їхньої природи та ймовірного впливу кожного з них на передбачуваний бізнес. Отже, у параграфі «Оцінка впливу зовнішніх факторів» мають бути стисло висвітлені:

- а) рівень конкуренції;
- б) майбутні джерела конкуренції;
- в) інші зовнішні фактори.

Будь-який бізнес, навіть такий, що має у своїй основі унікальну ідею, рано чи пізно натрапить на конкуренцію. Недарма в підприємців існує приказка: «Того, хто сьогодні забуває про конкуренцію, завтра забуде ринок». Важливо також зазначити, що конкуренти є найліпшим, а в багатьох випадках і єдиним джерелом інформації про власний бізнес.

Таблиця 4.1

Матриця вибору місцезнаходження фірми

Основні фактори розміщення	Коефіцієнт вагомості	Об'єкт А		Об'єкт Б		Об'єкт В	
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка
1. Наближеність до споживачів							
2. Витрати на оренду (придбання, будівництво)							
3. Експлуатаційні витрати							
4. Транспортні комунікації							
5. Рівень концентрації							
.....							
Загальна оцінка	×	×		×		×	
Місце	×	×		×		×	

Спостереження за практичною діяльністю конкурентів допомагає з'ясувати ваші власні переваги та недоліки.

Оцінку впливу зовнішніх факторів на ефективність конкретного бізнесу доцільно розпочати із загальних міркувань щодо рівня конкуренції у вибраній сфері бізнесу з метою визначення дійсних факторів конкуренції і способів реагування на них. Одним з найліпших засобів з'ясування конкурентної ситуації є розрахунок матриці конкурентного профілю. Вона займає в бізнес-плані мало місця, але дає читачеві максимум корисної інформації про конкуренцію на даному цільовому ринку. При цьому до списку конкурентів слід включати не лише прямих, а й «побічних» конкурентів (виробників товарів-замінників).

З практичного погляду існує кілька простих рекомендацій щодо збирання та узагальнення інформації про конкурентів. Передовсім потрібно завести на кожного з найближчих конкурентів окрему папку та складати до неї відповідні інформативні матеріали (статті, рекламні буклети, листівки, фотографії, прайс-листи, оголошення щодо найму працівників, розпродажу товарів тощо). Далі треба періодично переглядати накопичену інформацію з метою з'ясувати, у чому полягає ринкова стратегія кожного з конкурентів.

Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів рекомендується проводити за формою табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів

Чим приваблює продукт (послуга) клієнта?	Що пропонує		
	конкурент 1	конкурент 2	конкурент 3
1. Якість	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
2. Низькі ціни	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

Чим приваблює продукт (послуга) клієнта?	Що пропонує		
	конкурент 1	конкурент 2	конкурент 3
3. Широкий асортимент	_____	_____	_____
4. Надійність	_____	_____	_____
5. Післяпродажне обслуговування	_____	_____	_____
6. Доставка	_____	_____	_____
7. Місцезнаходження	_____	_____	_____
8. Продаж у кредит	_____	_____	_____
9. Гарантії	_____	_____	_____
10. Продаж супутніх товарів	_____	_____	_____

Такий аналіз дає змогу:

- ✓ по-перше, чітко визначити сильні та слабкі сторони конкурентів та врахувати їх помилки в процесі створення власного бізнесу;
- ✓ по-друге, усвідомити, в який спосіб можна побудувати власну конкурентоспроможну ринкову стратегію.

Крім того, ретельне спостереження за конкурентами допоможе підприємцеві вчасно усвідомити необхідність зміни своєї ринкової стратегії та перебудови власної діяльності.

Більшість ринків, як свідчить практика, перебуває у стані швидких і безперервних змін. Тому в бізнес-плані мають бути визначені й майбутні ймовірні джерела конкуренції. Така інформація особливо важлива за впровадження на ринок нового продукту або послуги, тобто тоді, коли є реальна можливість копіювання (імітації) продукту або послуги. Джерела майбутньої конкуренції мають бути з'ясовані й тоді, коли фірма працює на ринку високих технологій, оскільки він перебуває у стані постійного розвитку.

Залежно від характеру бізнесу можуть з'являтися також і інші фактори зовнішнього впливу, про які слід згадати в бізнес-плані. Наприклад, для виробництва фармацевтичних препаратів обов'язково потрібно отримати дозвіл Міністерства охорони здоров'я. Процес отримання дозволу триває досить довго. За цей час на ринку можуть з'явитися нові препарати, нові методи їх просування тощо. Те саме стосується екологічних, санітарних, законодавчих та

інших факторів. У бізнес-плані важливо зазначити, що, крім конкуренції, існують ще й інші суттєві зовнішні фактори, які впливають чи можуть за певних обставин вплинути на збут продукції фірми.

4.3. Стратегія збуту продукції та її розробка в бізнес-плані

Головне завдання системи збуту — забезпечити наявність товару в належному місці та в зручний для споживача час.

Розробка стратегії збуту та реалізації продукту фірми передбачає:

- 1) вибір типу каналу товаропросування;
- 2) визначення чисельності персоналу та принципів побудови служби збуту (за географічною ознакою або за видами товарів);
- 3) розробку системи добору, підготовки та стимулювання працівників служби збуту.

Вибір типу каналу збуту має принципове значення, оскільки кожне рішення в цій сфері багато в чому визначає параметри цінової та рекламної політики, політики підтримки продукції фірми. До того ж з усіх елементів стратегії маркетингу (за винятком вибору цільового ринку) найскладніше змінити саме систему збуту (її створення потребує багато часу і вона охоплює складні взаємозв'язки з великою кількістю партнерів).

Підприємець може вибрати будь-який з показаних на рис. 6.1 каналів збуту. Кожному з них властивий відповідний рівень збуту і витрат. Вибір типу каналу збуту передбачає врахування цілого комплексу факторів.

Гуртовим (оптовим) покупцям виробники найчастіше продають свій товар безпосередньо, оскільки ті роблять закупівлю великими партіями і при цьому часто вимагають пристосовувати продукцію до якихось конкретних вимог. Споживач також може віддавати перевагу безпосереднім контактам з виробником, якщо він заінтересований у технічній допомозі або в післяпродажному обслуговуванні куплених виробів. Використання каналу збуту нульового рівня передбачає, що прибуток від безпосереднього продажу має бути достатнім, щоб покрити всі додаткові витрати виробника (на утримання складських приміщень, використання транспортних засобів тощо). При цьому сума всіх додаткових витрат має бути меншою за розміри знижок, які б треба було надавати посередникам.

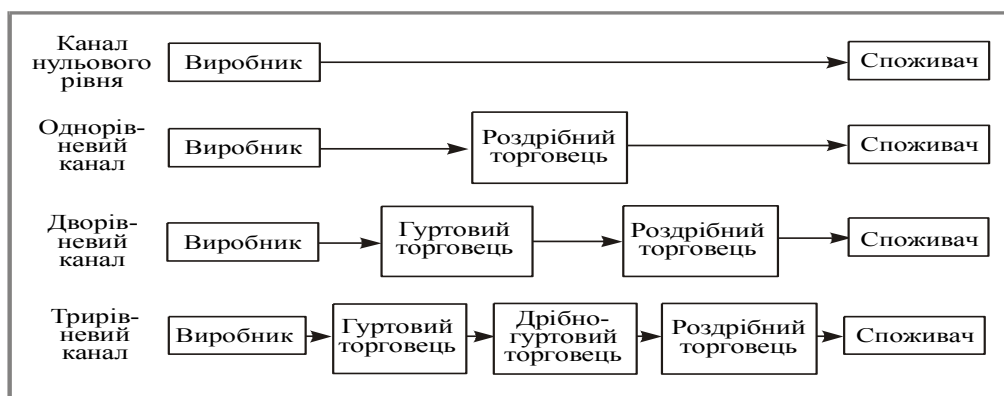


Рис. 4.1. Типи каналів збуту

За певних обставин доцільніше використовувати в системі збуту посередників. До таких обставин, зокрема, належать:

- ✓ незначна вартість одиниці продукції;
- ✓ територіальна розгалуженість ринку;
- ✓ комплектна закупівля товару споживачем тощо.

Рішення щодо вибору каналу збуту залежить також і від бажання контролювати систему збуту. Ясна річ, що більше рівнів має канал збуту, то менше можливостей його контролювати матиме виробник.

Кількість посередників у каналі збуту залежить від особливостей продукції фірми. Для товарів широкого вжитку потрібна широка мережа збуту, а для товарів, розрахованих на вузьке коло споживачів, можна взагалі відмовитися від посередників.

Надання послуг збігається з їхнім виробництвом у часі. Тому підприємство сфери послуг само є каналом збуту і посередників не потребує. Нові підприємства, як правило, не мають ресурсів для створення власної торговельної мережі і користуються послугами торгових агентів, які беруть на себе продаж їхньої продукції.

У самому бізнес-плані мають знайти відображення лише основні результати роботи щодо вибору каналу збуту. Зокрема, у бізнес-плані необхідно вказати на вибраний тип каналу, засоби збуту (власна служба збуту, гуртові торговці, роздрібні продавці, торгові агенти) та причини, які зумовили цей вибір.

Коли фірма передбачає створити власну службу збуту, у бізнес-плані доцільно:

- ✓ указати на кількість працівників служби збуту;
- ✓ визначити принципи побудови служби збуту (за типами товарів або географічними зонами);
- ✓ пояснити основні принципи системи матеріальної винагороди працівників служби збуту.

Одним з найважливіших елементів стратегії маркетингу є політика ціноутворення. Визначення ціни на продукт (послугу) фірми — дуже відповідальне й складне завдання, оскільки ціна впливає на такі основні параметри бізнесу фірми, як обсяги продажу, прибуток, динаміка попиту, конкурентоспроможність продукції тощо. Мистецтво визначення ціни полягає в тому, щоб установити ціну, яка б відповідала оцінці товару споживачем. Якщо ціна нижча за оцінку споживача, то буде втрачено потенційний прибуток. Навпаки, завищена ціна зменшуватиме попит і, зрозуміло, прибутки фірми.

У процесі розробки політики ціноутворення доцільно дотримуватися таких етапів:

1. Ідентифікація ситуації, тобто визначення конкретних причин необхідності прийняття рішення щодо ціни, наприклад:

- ✓ розробка нового товару;
- ✓ вихід із старим товаром на новий ринок;

- ✓ перегляд старих цін з урахуванням змін зовнішніх і внутрішніх факторів тощо.

2. Визначення цілей цінової політики, тобто чого конкретно бажає фірма, установлюючи ту чи іншу ціну:

- ✓ збільшити обсяг продажу продукції фірми;
- ✓ збільшити частку ринку фірми;
- ✓ підтримати становище фірми на ринку тощо.

3. Аналіз цін продуктів-конкурентів з метою визначення цінової еластичності попиту й верхньої межі ціни.

4. Обрахування витрат фірми на виготовлення та реалізацію одиниці продукції з метою визначення еластичності витрат і нижньої межі ціни.

5. Вибір моделі ціноутворення. На практиці найпоширенішими є моделі, орієнтовані на:

- ✓ виробничі витрати;
- ✓ попит;
- ✓ галузеву конкуренцію.

6. Вибір стратегії ціноутворення (проникнення на ринок; «зняття вершків»; цінових ліній, преміальних цін тощо).

7. Прийняття остаточного рішення про ціну на той чи той товар на конкретних ринках збуту.

На рівень ціни впливає багато різних факторів: власні витрати на виробництво й реалізацію продукції, рівень конкуренції, економічна ситуація, місцезнаходження бізнесу та багато інших. Але на практиці підприємці, як правило, ураховують чотири основні фактори:

- 1) собівартість продукції;
- 2) наявність унікальних властивостей продукції;
- 3) ціни продуктів-конкурентів і продуктів-замінників;
- 4) можливості отримання достатнього прибутку.

Остаточна ціна встановлюється з урахуванням також і інших важливих для даного бізнесу факторів. При цьому можуть бути використані різні стратегії ціноутворення. Найпопулярніші серед них такі:

1. *Стратегія проникнення на ринок.* Вона застосовується для нових видів продукції, з якими фірма виходить на новий ринок. Стратегія полягає в установленні занижених цін з розрахунком на залучення більшої кількості споживачів і завоювання більшої частки ринку. Поступове зростання ринку збуту дає змогу збільшити обсяги виробництва продукції і, відповідно, зменшити витрати на виготовлення одиниці продукції.

2. *Стратегія «зняття вершків».* Також застосовується щодо нових видів продукції, але тих, які мають унікальні властивості, захищені патентами або іншими правами власності. Застосування цієї стратегії передбачає встановлення завищених цін, у результаті чого й «знімаються вершки» з ринку. Зі зниженням попиту ціни на продукцію також знижуються з метою залучення іншої групи споживачів, які не могли раніше дозволити собі придбати цей унікальний продукт.

3. *Стратегія цінових ліній (або стратегія параметричного ціноутворення)*. Застосовується для встановлення цін на ті види продукції, які відрізняються від наявних на ринку за рівнем окремих параметрів. В основу стратегії цінових ліній покладено визначення питомої ціни певного параметра вже реалізованого на ринку товару. Множенням питомої ціни на кількісне значення окремого параметра в новому виробі визначають його продажну ціну.

4. *Стратегія преміальних цін (або знижок із цін)* має багато варіантів. При цьому використання того чи того виду знижки визначається характером її спрямування (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Види та напрямки застосування знижок із цін

Вид знижки	Наслідок зниження ціни
1. Знижки за платежі готівкою	Прискорення платежів
2. Сезонні знижки	Зниження витрат на зберігання продукції
3. Знижки із сукупного обороту	Збільшення кількості постійних клієнтів
4. Знижки в процесі виходу з товаром на новий ринок	Рекламне сприяння проникненню товару на новий ринок
5. Знижки на товар, який знімають з виробництва	Прискорення реалізації останньої партії товару

5. *Стратегія «опортуністичного ціноутворення»*. Використовується протягом відносно короткого періоду щодо товарів (послуг), кількість яких у даний момент у даному конкретному місці є недостатньою (обмеженою) для задоволення високого попиту на них. У цьому разі споживач не має вибору і змушений платити високу ціну за такі товари (послуги).

Залежно від особливостей бізнесу підприємець може вибрати будь-яку зі стратегій ціноутворення. Але в бізнес-плані необхідно пояснити, чому було вибрано саме таку стратегію і як вона співвідноситься зі стратегіями ціноутворення основних конкурентів. У бізнес-плані також обов'язково треба охарактеризувати структуру ціни продукту фірми і викласти міркування, покладені в її основу. Важливо також пояснити:

- ✓ як саме ціна нової продукції допоможе утвердитися на ринку;
- ✓ як вона сприятиме підтримувannya і збільшенню частки ринку фірми;
- ✓ як вона впливатиме на валовий прибуток;
- ✓ яку політику знижок із цін буде застосовано.

Якщо товари фірми коштуватимуть дешевше ніж аналогічні товари конкурентів, то в бізнес-плані необхідно пояснити, за рахунок чого це

досягатиметься. Коли на момент складання бізнес-плану підприємець уже має детальний прейскурант, то і його варто навести в бізнес-плані, але в скороченому вигляді.

Складовим елементом стратегії маркетингу є рекламна кампанія. У процесі її опрацювання необхідно:

- 1) чітко визначити конкретні цілі й завдання рекламної діяльності фірми;
- 2) прийняти рішення про способи поширення рекламної інформації;
- 3) скласти бюджет витрат на рекламу.

У бізнес-плані треба стисло викласти основні принципи рекламної політики фірми. При цьому увагу слід зосередити на концепції рекламної діяльності, інструментах її реалізації та масштабах використання кожного з цих інструментів. Подати всю цю інформацію в бізнес-плані найзручніше у вигляді бюджету витрат на рекламу (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Бюджет витрат на рекламну діяльність фірми

Види засобів поширення рекламної інформації	Місяць												У цілому за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Радіо													
2. Газети													
3. Телебачення													
4. Часописи													
5. Буклети													
6. Розсилка поштою													
7. Щитова реклама													
8. Світлова реклама													
9. Інші види													
Усього													

Форма бюджету дає читачеві можливість знайти відповіді одразу на кілька важливих запитань щодо організації рекламної кампанії, а саме:

- ✓ які засоби реклами передбачає використовувати фірма;
- ✓ скільки коштуватиме організація рекламної кампанії;
- ✓ як ці витрати розподілятимуться за окремими періодами.
- ✓ У цьому розділі можуть бути (за необхідності) охарактеризовані інші складові політики просування товарів фірми, тобто конкретні заходи :
- ✓ пабліситі (неоплачувана реклама в засобах масової інформації — статті, інтерв'ю, відгуки тощо);
- ✓ персонального продажу (усне ознайомлення з товарами фірми одного або кількох потенційних покупців у процесі бесіди з ними);
- ✓ стимулювання збуту (участь у виставках, ярмарках, спеціальна демонстрація товарів тощо).

До стратегії маркетингу належить також і політика підтримки продукту, тобто розв'язання проблеми сервісу продукції фірми. У бізнес-плані треба відобразити основні елементи процедури гарантійного обслуговування, зокрема:

1) чи буде гарантійне обслуговування здійснюватися спеціалізованими фірмами, чи продукція підлягатиме поверненню на фірму;

2) чи буде сервісне обслуговування окремою частиною бізнесу фірми, чи потрібні кошти включатимуться до операційних витрат.

Як уже зазначалось, важливість кожного з видів маркетингової діяльності змінюється залежно від фази розвитку бізнесу. Тому в маркетинг-плані іноді важливо виділити окремі етапи стратегії маркетингу відповідно до стадії становлення бізнесу фірми. У певних випадках у бізнес-плані можна подати графік маркетингової діяльності фірми для окремих періодів.

Реалізація вибраної стратегії маркетингу потребує відповідних витрат. Деякі витрати, наприклад, на організацію рекламної кампанії, можна визначити досить точно, інші — лише приблизно. Якщо для уточнення витрат на маркетингову діяльність потрібно вдатися до певних припущень, то вони мають бути чітко сформульовані в бізнес-плані, щоб читачеві було зрозуміло, звідки взялася та чи та цифра.

Оцінка загальних витрат на реалізацію стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують, становить відповідну інформаційну основу для складання фінансового плану. Подавати таку інформацію в бізнес-плані рекомендується з допомогою діаграм, графіків, таблиць. Така форма може бути найефективнішим засобом пояснення організації маркетингу на фірмі в цілому і розподілу ресурсів між його елементами. Усе це також допомагає зрозуміти вагомість для фірми кожного з елементів стратегії маркетингу.

II) Завдання для самостійної роботи.

A) Аналітичне завдання

1. Проведіть аналіз конкурентного середовища та SWOT- аналіз для підприємства за власним вибором.

2. Для обраного продукту здійсніть розробку приблизного маркетингового плану.

3. Здійсніть аналіз рекламних стратегій та рекламних кампаній провідних національних та світових фірм (за власним вибором).

Тема 5. План виробництва та організаційний план в структурі бізнес-плану підприємства

I) Питання для самостійного опрацювання

5.1. Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму

Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах та виробничих запасах здійснюють, виходячи з обсягу виробництва продукції та послуг, а також

нормативів потреби в матеріальних ресурсах на одиницю продукції і послуг, що склалися в базовому періоді (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму

N п/п	Найменування ресурсів	Рік						
		0				1	...	n
		Кількість, натур. од.	Ціна одиниці ресурсів, тис. грн.	Вартість, тис. грн.	Вартість перехідного запасу, тис. грн.			
1	Сировина та матеріали							
2	Покупні й комплектуючі вироби							
3	Паливо							
4	Енергія							
5	Разом							

Потреба в матеріальних ресурсах встановлюється методом прямого обрахунку в натуральному і вартісному вираженні за видами ресурсів з урахуванням індексу цін.

Розмір виробничих запасів розраховують, виходячи із середнього його значення протягом року, що визначається в днях як середньодобове споживання і розраховується як перехідний запас на кінець року.

Розмір перехідного запасу по n -му матеріалу (в днях) визначають за формулою 5.1.

$$T = Q * M / D, \quad (5.1)$$

де Q - потреба в n -му матеріалі;

M - норма перехідного запасу n -го матеріалу, днів;

D - число днів за рік.

Норма перехідного запасу є сумою середнього, поточного і страхового запасів.

5.2. Розрахунок потреби в персоналі й заробітній платі

Для початку розрахунку надають детальні відомості щодо прогнозованої потреби в кадрах. Окремо вказують потребу в іноземних спеціалістах.

Викладають основні напрями кадрової політики, спрямованої на підвищення кваліфікації робітників основних спеціальностей та продуктивності їх праці.

Чисельність працюючих розраховують, як загальну кількість персоналу основної діяльності (працюючі основного виробництва), так і неосновної діяльності (працюючі, які обслуговують основне виробництво) (таблиця 5.2).

Чисельність працюючих основного виробництва розраховують, виходячи із рівня продуктивності праці та виробничої програми.

При розрахунку чисельності проводять спочатку орієнтовні розрахунки з урахуванням фонду робочого часу й виконання норм продуктивності.

Окремо розраховують чисельність допоміжних і підсобних робітників та інших категорій працюючих. Чисельність інженерно-технічних працівників, службовців та ін. визначають за штатним розкладом.

Фонд заробітної плати визначають як добуток доходів по всіх видах діяльності підприємства на прийнятий норматив витрат заробітної плати на 1 гривню доходів з урахуванням нормативів, установлених державою, по фонду заробітної плати. Заробітна плата розподіляється по тих ж групах працівників, по яких устанавлюється розрахунок чисельності персоналу.

Таблиця 5.2

Розрахунок потреби в персоналі й заробітній платі

N п/п	Найменування категорій	Рік						
		0				1	...	n
		потреба, чоловік	середня зарплата, грн.	витрати на заробітну плату, грн.	нарахування на заробітну плату, грн.			
1	Робітники основного виробництва							
2	Робітники допоміжного виробництва							
3	Спеціалісти і службовці							
4	Разом							

7.3. Кошторис витрат і калькуляція собівартості

Кошторис витрат на випуск продукції являє собою розрахунок витрат по калькуляційних статтях окремо за видами продукції, робіт, послуг (на кінцевий продукт). Калькуляція витрат може здійснюватися укрупнено виходячи із прийнятих на підприємстві норм витрат на одиницю виробленої продукції, або шляхом прямої калькуляції розрахунків виходячи з норм ресурсів (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Кошторис витрат і калькуляція собівартості (зведена)

N п/п	Найменування показників	Рік				
		0		1	...	n
		на одиницю продукції, грн.	усього тис. грн.			
1	Обсяг реалізації, всього					
2	Собівартість, всього,					
	у тому числі:					
2.1	сировина.					
2.2	матеріали					
2.3	покупні й комплектуючі вироби					

N п/п	Найменування показників	Рік				
		0		1	...	n
		на одиницю продукції, грн.	усього тис. грн.			
2.4	паливо					
2.5	електрична і теплова енергія					
2.6	фонд заробітної плати робітників					
2.7	фонд заробітної плати спеціалістів і службовців					
2.8	нарахування на фонд заробітної плати					
2.9	амортизація основних виробничих фондів					
2.10	витрати на навчання					
2.11	податок з власників транспортних засобів					
2.12	інші витрати					
3	Позареалізаційні операції (сальдо)					
3.1	дохід від цінних паперів					
3.2	дохід від оренди					
3.3	податок на землю					
3.4	податок на рекламу					
3.5	інші доходи або витрати					
4	Валовий прибуток					
5	Податки і платежі з прибутку					
5.1	податок на прибуток					
5.2	інші податки					
6	Чистий прибуток					

7.4. Потреба в додаткових інвестиціях

На етапі розроблення виробничої програми розраховують потребу в первісних інвестиціях з урахуванням виробничої програми проекту в цілому, визначають напрямки, за якими потрібні вкладення коштів і величина потреби в додаткових інвестиціях (табл. 5.4).

Потреба в додаткових інвестиціях у табл. 5.4 - це інвестиції, на величину яких не впливають підсумки виробничо-господарської діяльності підприємства, які можуть бути отримані в результаті виконання виробничої програми, тобто приріст основного й оборотного капіталу розраховують без врахування прибутку.

У табл. 5.1-5.4 за нульовий рік приймається останній звітний рік, він же вважається роком початку вкладення інвестицій. У другій графі табл. 5.4 представляються фактичні дані по зроблених інвестиціях, що відображено в балансі останнього звітного року.

Потреба в додаткових інвестиціях

N п/п	Категорія інвестицій	Рік							Потреба в додаткових інвестиціях, тис. грн.	Загальна потреба в інвестиціях, тис. грн.
		0	1		...		n			
			приріст, тис. грн.	всього, тис. грн.						
1	Основний капітал									
1.1	будівлі, споруди виробничого призначення									
1.2	робочі машини й устаткування									
1.3	транспортні засоби									
2	Оборотний капітал									
2.1	запаси та витрати									
2.2	грошові кошти									
3	Разом потреба в інвестиціях									

Величина потреби в загальних інвестиціях визначається по кожному необхідному напрямку з розподілом по роках здійснення проекту.

II) Завдання для самостійної роботи**Б) Практичне завдання**

Розробіть анкету для прийому персоналу на роботу вашого підприємства.

Тема 6. Фінансовий план та стратегія фінансування бізнесу**I) Питання для самостійного опрацювання****6.1. Очікувані фінансові коефіцієнти в структурі фінансового плану як частини бізнес-плану**

Глибоке розуміння та реальний аналіз планового балансу, плану доходів і видатків та плану руху готівки є обов'язковою умовою прийняття виважених фінансових рішень. При цьому в процесі складання фінансового плану дуже важливо знати, хто і з якою метою вивчає названі планові та фінансові документи.

Будь-який узятий окремо показник балансу мало про що свідчить. Проте, коли ці показники розглядати у співвідношенні один з одним, постає можливість оцінити фінансовий стан фірми. Ще докладнішу картину ефективності майбутньої фінансової діяльності фірми можна отримати,

аналізуючи одночасно показники планового балансу, плану доходів і видатків та плану руху готівки. Ці фінансові документи містять усю необхідну інформацію для розрахунків фінансових коефіцієнтів.

Фінансовий коефіцієнт - це співвідношення бухгалтерських показників. Саме за їх допомогою як кредитори, так і потенційні інвестори, а також самі власники бізнесу можуть знайти відповіді на всі питання, які їх цікавлять. Для цього необхідно:

1) порівняти показники створюваної фірми з показниками інших аналогічних компаній та з нормативними показниками по галузі;

2) простежити тенденцію зміни відповідного показника протягом планового періоду.

Підприємцві важливо показати, що й він здійснив відповідний фінансовий аналіз. Тому у фінансовому плані звичайно наводяться розрахунки та співвідношення основних фінансових коефіцієнтів, які згруповані за сферами інтересів кредиторів, інвесторів і власників фірми.

Коефіцієнти ліквідності. Ліквідність — це здатність фірми виконувати свої короткострокові зобов'язання, спроможність активів фірми перетворюватися в готівку, яка і є абсолютно ліквідним засобом. Недостатня ліквідність може збільшити витрати на фінансування фірми та зробити неможливими сплату рахунків і виплату дивідендів. Основними показниками ліквідності є:

1) чистий оборотний капітал (він створюється за рахунок довгострокових джерел і не потребує повернення найближчим часом):

$$O_k = \Pi_a - \Pi_{\text{п}},$$

де O_k — чистий оборотний капітал; Π_a — поточні активи; $\Pi_{\text{п}}$ — поточні пасиви;

2) коефіцієнт поточної ліквідності (за його допомогою можна оцінити, яку частку своїх короткострокових зобов'язань фірма може покрити за рахунок реалізації поточних активів; коефіцієнт поточної ліквідності має перевищувати одиницю):

$$K_{\text{пл}} = \frac{\Pi_a}{\Pi_{\text{п}}},$$

де $K_{\text{пл}}$ — коефіцієнт поточної ліквідності; Π_a — поточні активи; $\Pi_{\text{п}}$ — поточні пасиви;

3) коефіцієнт термінової ліквідності (це співвідношення найліквіднішої частини активів і поточних пасивів). Він дає змогу точніше визначити рівень ліквідності фірми:

$$K_{\text{тл}} = \frac{\Pi_a - \text{МЗ}}{\Pi_{\text{п}}},$$

де $K_{\text{тл}}$ — коефіцієнт термінової ліквідності; Π_a — поточні активи; МЗ — матеріальні запаси; $\Pi_{\text{п}}$ — поточні пасиви.

Коефіцієнт платоспроможності. Платоспроможність — це здатність фірми виконувати свої довгострокові зобов'язання в міру настання строків платежів. До основних коефіцієнтів платоспроможності належать:

1) коефіцієнт заборгованості (цей показник характеризує частку залучених засобів у загальній сумі активів фірми, тобто допомагає оцінити фінансову стійкість фірми, зробити висновок щодо її здатності залучати додатковий капітал. Бажано, щоб цей показник не перевищував 50 %):

$$K_3 = \frac{3}{A} 100,$$

де K_3 — коефіцієнт заборгованості; 3 — загальна сума зобов'язань; А — загальна сума активів;

2) коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів (він показує здатність фірми повернути борги та відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу. Бажано, щоб це співвідношення було на рівні до 25 %):

$$K_{c.з.в.к} = \frac{3}{ВК} 100,$$

де $K_{c.з.в.к}$ — коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів; 3 — загальна сума зобов'язань; ВК — власний капітал.

Коефіцієнти рентабельності. Показники рентабельності характеризують здатність фірми отримувати прибуток на вкладений капітал. Вони є індикаторами фінансового стану та ефективності управління фірмою. До основних показників рентабельності належать:

1) коефіцієнт валового прибутку (показує рівень прибутковості на кожну гривню обсягу продажу фірми, тобто характеризує потенційну дохідність фірми):

$$K_{в.п} = \frac{ВП}{П} 100,$$

де $K_{в.п}$ — коефіцієнт валового прибутку; ВП — валовий прибуток; П — обсяги продажу;

2) коефіцієнт операційного прибутку (дає змогу точніше відобразити прибутковість виробничої діяльності фірми, оскільки на нього не впливають особливості чинної системи оподаткування):

$$K_{о.п} = \frac{ОП}{П} 100,$$

де $K_{о.п}$ — коефіцієнт операційного прибутку; ОП — операційний прибуток; П — обсяги продажу;

3) коефіцієнт чистого прибутку (є основним показником рентабельності, оскільки характеризує реальну прибутковість діяльності фірми):

$$K_{пр} = \frac{Пр}{П} 100,$$

де $K_{пр}$ — коефіцієнт чистого прибутку; Пр — чистий прибуток; П — обсяги продажу;

4) окупність інвестицій (показує, наскільки ефективно здійснюється управління фінансами фірми з погляду використання можливих джерел прибутку):

$$O_i = \frac{Пр}{А} 100,$$

де O_i — окупність інвестицій; Пр — чистий прибуток; А — загальна сума активів.

5) окупність власного капіталу (дає змогу оцінити прибутковість вкладання коштів у започатковуваний бізнес):

$$O_{\text{в.к}} = \frac{\text{Пр}}{\text{ВК}},$$

де $O_{\text{в.к}}$ — окупність власного капіталу; Пр — чистий прибуток; ВК — власний капітал.

Складаючи фінансовий план, необхідно усвідомлювати, що нормативні (середньогалузеві) значення фінансових коефіцієнтів є різними в різних сферах бізнесу. В одній галузі, наприклад, типовим може бути відносно висока довгострокова заборгованість, а в іншій — швидка окупність запасів. Оскільки кредитори та інвестори обов'язково враховують такі моменти, будь-які відхилення відповідних фінансових коефіцієнтів від середньогалузових параметрів обов'язково слід пояснити у фінансовому плані. Нормативні значення окремих фінансових коефіцієнтів, які відображають інтереси власників бізнесу, наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Нормативні значення окремих фінансових коефіцієнтів (визначено у %)

Показник	Сфера бізнесу		
	виробництво	гуртова торгівля	роздрібна торгівля
1. Коефіцієнт валового прибутку	30—40	20—30	40—50
2. Коефіцієнт операційного прибутку	15—20	10—15	15—20
3. Коефіцієнт чистого прибутку	5—10	2—7	2—10

Проведений за допомогою фінансових коефіцієнтів аналіз майбутнього фінансового стану фірми, так само, як і розробка планових фінансових документів фірми, ґрунтується на певних передбаченнях та припущеннях. Тому часто постає потреба перевірити похідні (початкові) припущення. Таку перевірку заведено називати аналізом чутливості.

За своєю сутністю аналіз чутливості є спробою оцінити достовірність висновків, отриманих у результаті складання бізнес-плану. Процедура аналізу чутливості передбачає розрахунки кількох варіантів прогнозів почерговим уведенням у них ключових припущень та оцінюванням впливу цих змін на майбутні фінансові результати діяльності фірми. Для того щоб не втратити відправну точку аналізу та запобігти плутанині, рекомендується змінювати припущення по одному, зберігаючи решту даних незмінними. Після цього можна досліджувати результати змін за різних припущень. У процесі аналізу чутливості підприємець повинен самостійно визначити межі допуску таких припущень.

Результати аналізу чутливості слід розглядати, виходячи з уже схвалених у бізнес-плані рішень. При цьому аналіз чутливості дає змогу виявити певний діапазон варіацій вихідних припущень, за межами якого здійснення даного підприємницького проекту є проблематичним або недоцільним.

6.2. Оцінка ефективності інвестицій у фінансовому плані

Теоретичною основою оцінки ефективності інвестиційних проектів є концепція грошових потоків. Під потоком реальних грошей, по суті, розуміють або надходження грошових коштів (приплив реальних грошей), або платежі (відплив реальних грошей) з урахуванням тієї обставини, що сума грошей, наявна на даний момент, має більшу цінність, ніж така сама сума в майбутньому.

Вплив фактора часу на ціну грошей усувається через дисконтування грошових потоків, тобто приведення їх до теперішньої вартості за допомогою процентної ставки, яка характеризує відносну зміну ціни грошей за певний період.

Специфіка застосовуваних у світовій практиці методів оцінювання інвестицій полягає в тому, що кожен з них передбачає розрахунок тільки одного показника, за допомогою якого може бути охарактеризований рівень привабливості проекту. Розрахункову формулу доповнюють детальні роз'яснення умов використання такого показника.

Методи оцінки ефективності інвестицій традиційно розподіляють на дві групи:

- ✓ прості методи;
- ✓ методи дисконтування.

Перші оперують окремими значеннями вихідних показників, не враховуючи всієї тривалості економічного проекту і ймовірної нерівномірності грошових потоків. Як правило, ним користуються тільки для швидкого попереднього оцінювання на ранній стадії відбору проектів.

Другі оперують поняттями часових рядів, потребують застосування спеціального математичного апарату і ретельнішої підготовки інформації.

У табл. 8.2 охарактеризовано основні методи оцінки інвестиційних проектів за двома названими групами з додатком іще так званих допоміжних методів. Під допоміжними методами оцінки ми розуміємо складові методичного апарату традиційної вітчизняної методики оцінки капітальних вкладень. У розрахункових формулах, наведених у табл. 8.2, використано такі умовні позначення:

- ✓ TB — теперішня вартість майбутнього потоку реальних грошей;
- ✓ $ГП_t$ — номінальна вартість майбутнього потоку реальних грошей року t ;
- ✓ t — порядковий номер року в межах життєвого циклу інвестиційного проекту;
- ✓ t_p — порядковий номер розрахункового року, до якого приводяться грошові потоки за проектом;
- ✓ d — норма дисконту (процентна ставка порівняння, поділена на 100);
- ✓ α_t — коефіцієнт приведення для відповідної норми дисконту в році t ;
- ✓ ЧГП — чистий грошовий потік, що генерується проектом;

- ✓ БП, Δ БП — балансовий прибуток та його приріст (у розрахунку на рік);
- ✓ Пд — ставка податку на прибуток;
- ✓ А — амортизаційні відрахування, що забезпечуються проектом;
- ✓ ЧТВ — чиста теперішня вартість проекту;
- ✓ ЧГП_t — чистий грошовий потік року t ;
- ✓ I_t — грошовий потік інвестованих коштів;
- ✓ ТВІ — сума грошових потоків відокремлених у часі інвестицій, приведених до теперішньої вартості;
- ✓ ІД — індекс дохідності;
- ✓ ВНР — внутрішня норма рентабельності;
- ✓ ЧТВ_1 , ЧТВ_2 — значення ЧТВ проекту, що є, відповідно, трохи більшим та трохи меншим за нуль;
- ✓ d_1 , d_2 — норми дисконту, що використовуються для розрахунку ЧТВ_1 та ЧТВ_2 ;
- ✓ ППІ, ППІ_д, ППІ_{гар} — відповідно простий, дисконтний та гарантований період повернення інвестицій;
- ✓ i — номер року життєвого циклу проекту, на кінець якого ЧГП (номінальний для ППІ та приведений до теперішньої вартості для ППІ_д) стає додатним;
- ✓ $\text{ЧГП}_{\text{ср}}$ — середній ЧГП за період економічного життя проекту;
- ✓ НП — проста норма прибутку;
- ✓ ЧП — річний чистий прибуток;
- ✓ АК, ВК — акціонерний та власний капітал, задіяний у проєкті;
- ✓ C_i , K_i — відповідно собівартість та капітальні вкладення за i -м варіантом;
- ✓ E_n — нормативний коефіцієнт ефективності;
- ✓ К — кошторисна вартість проекту (K_i — те саме в розрахунку на одиницю продукції);
- ✓ C_1 , C_2 — собівартість одиниці продукції відповідно в базовому та проектному варіантах;
- ✓ η — середньоспискова чисельність ПВП;
- ✓ P_1 , P_2 — явочна чисельність робітників відповідно в базовому та проектному варіантах;
- ✓ Д — кількість днів роботи підприємства;
- ✓ Б — баланс робочого часу одного робітника;
- ✓ Т — строк окупності;
- ✓ Е — коефіцієнт економічної ефективності.

Основними методами оцінювання ефективності інвестицій є методи 1.1—1.4 табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Характеристика методів оцінки ефективності реальних інвестицій

Метод	Сутність	Розрахункові формули	Критерії ефективності	Переваги	Недоліки
1. Методи дисконтування	Оперують поняттями часових рядів та базуються на концепції грошових потоків	$ТВ = \frac{ГП_t}{(1+d)^{t-t_p}}$ $ЧГП = БП(1 - ПД) + А$		Ураховують грошові потоки за весь період економічного життя проекту	Вибір норми дисконту для приведення до теперішньої вартості є суб'єктивним
1.1. Метод чистої теперішньої вартості	Характеризує суму перевищення теперішньої вартості генерованих проектом грошових потоків над теперішню вартість інвестицій	$ЧТВ = ТВ - ТВІ$ $ЧТВ = \sum_{t=1}^{t=n} (ЧГП_t - I_t) \alpha_t$ $\alpha_t = \frac{1}{(1+d)^{t-t_p}}$	$ЧТВ > 0$	Ураховує вплив фактора часу та розподіл грошових потоків у межах життєвого циклу проекту	Не характеризує відносний рівень прибутковості проекту
1.2. Метод індексу доходності	Характеризує накопичені ЧГП у розрахунку на одиницю інвестиційних витрат	1-й спосіб: $ІД = ЧТВ / ТВІ$ 2-й спосіб: $ІД = ТВ / ТВІ$	1-й спосіб: $ІД > 0$ 2-й спосіб: $ІД > 1$	Характеризує відносний рівень прибутковості проекту	Є доповненням до методу ЧТВ і не застосовується окремо
1.3. Метод внутрішньої норми рентабельності	Характеризує норму дисконту, коли генерований проектом ЧГП повністю капіталізується	$\sum_{t=1}^{t=n} \frac{ЧГП_t - I_t}{(1 + ВНР)^{t-t_p}} = 0$ $ВНР = d_1 + (d_2 - d_1) \times \frac{ЧТВ_1}{ЧТВ_1 + ЧТВ_2}$	$ВНР > p$ (p, для якого розрахована ЧТВ)	Характеризує запас фінансової стійкості проекту (як різницю між p та ВНР)	Передбачає повне реінвестування ЧГП. Не придатний у випадках множинності значень ВНР. Не характеризує прибутковість проекту
1.4. Метод періоду повернення інвестицій (дисконтний)	Характеризує період, за який приведені до теперішньої вартості річні ЧГП зрівняються з ТВІ	$ППП = \frac{\sum_{t=1}^{t=i} (ЧГП_t - I_t) \alpha_t}{\sum_{t=1}^{t=i} (ЧГП_t - I_t) \alpha_t}$	Мінімум $ППП_d$	Наочно характеризує реальний проміжок часу, протягом якого відшкодовуються інвестиційні витрати	Зосереджений на початковій фазі реалізації проекту і не розглядає грошові потоки після повернення інвестицій
1.5. Метод гарантованого PPP	Характеризує період, за який інвестиції будуть відшкодовані за умови, що річний ЧГП є середнім за період економічного життя проекту	$ППП_{гар} = I / ЧГП_{cp}$	Мінімум $ППП_{гар}$	Дає змогу оцінити період повернення інвестицій за песимістичної оцінки розміру ЧГП	Інвестиції не приведені до теперішньої вартості; $ЧГП_{cp}$ за умови високої d завищує значення $ППП_{гар}$
2. Прості методи	Оперують дискретними значеннями вихідних показників			Не потребують застосування складного математичного апарату	Не враховують усієї тривалості життєвого циклу проекту, впливу фактора часу та ймовірну нерівномірність грошових потоків
2.1. Метод PPP (простий)	Характеризує період часу, за який номінальні річні ЧГП зрівняються з I	$ППП = i - \frac{\sum_{t=1}^{t=i} ЧГП_t - I_t}{ЧГП_i}$		Уможливило швидке оцінювання окупності проекту, ураховує життєвий цикл проекту	Дає занижену оцінку PPP
2.2. Метод	Характеризує частину	$НП = ЧП / \dots$	Максимум	Дає змогу	Дає завищену оцінку

Метод	Сутність	Розрахункові формули	Критерії ефективності	Переваги	Недоліки
простої норми прибутку	інвестиційних витрат, що відшкодовується протягом року після виходу на планову потужність	$НП = ЧП / ВК$ $НП = ЧП / АК$	НП	швидко оцінити відносну прибутковість проекту	ку прибутковості проекту, оскільки не враховує впливу фактора часу, і занижену, оскільки не враховує умовно-грошового потоку амортизаційних відрахувань
3. Допоміжні методи	Призначені для додаткової оцінки ефективності проекту			Дають змогу детально охарактеризувати наслідки реалізації проекту	Не враховують впливу фактора часу, оподаткування прибутку та амортизаційні відрахування
3.1. Порівняльна ефективність	Характеризує проект з погляду розміру приведених витрат на його реалізацію	$C_i + E_n \cdot K_i \rightarrow \min$	Мінімум приведених витрат	Уможливають порівнювання альтернативних проектів за критерієм мінімуму приведених витрат	Передбачає застосування суб'єктивно вибраного нормативного коефіцієнта ефективності
3.2. Коефіцієнт економічної ефективності	Характеризує відносну прибутковість проекту	$E = \Delta БП / К$ або $E = БП / К$ (для нових підприємств)	Максимум E	Дає змогу швидко оцінити прибутковість проекту	Передбачає одержання незмінної суми річного прибутку незалежно від стадії життєвого циклу проекту; є показником, оберненим до T
3.3. Строк окупності	Характеризує період, за який кошторисну вартість проекту буде відшкодовано за рахунок рівномірного за роками нагромадження балансового прибутку	$T = К / \Delta БП$ або $T = К / БП$ (для нових підприємств)	Мінімум T	Дає змогу швидко оцінити окупність проекту	Передбачає одержання незмінної суми річного прибутку незалежно від стадії життєвого циклу проекту; є показником, оберненим до E
3.4. Процент зниження собівартості продукції	Характеризує вплив реалізації проекту на рівень поточних витрат	$\Delta C = (C_1 - C_2) / C_1 \cdot 100$	Максимум ΔC	Уможливорює оцінку додаткового прибутку за рахунок зниження собівартості	Не враховує наявності та впливу інфляційних процесів на рівень поточних витрат
3.5. Приріст продуктивності праці	Характеризує вплив реалізації проекту на ефективність використання трудових ресурсів	$\Delta ПП = \eta \cdot 100 / [\eta - ((\Pi_1 - \Pi_2) Д / Б)] - 100$ або $\Delta ПП = A_2 \cdot \eta \cdot 100 / A_1 \times [\eta - ((\Pi_1 - \Pi_2) Д - 100$ (за зміни с виробництва)	Максимум $\Delta ПП$	Уможливорює оцінку прогнозного рівня продуктивності праці після реалізації проекту	Перебільшує значення зростання обсягів виробництва

Чиста теперішня вартість проекту визначається як величина, одержана дисконтуванням (за заздалегідь вибраної норми дисконту для кожного року)

різниці між усіма річними відпливами та припливами реальних грошей, нагромаджених протягом життєвого циклу проекту. Чиста теперішня вартість відрізняється від теперішньої вартості на величину інвестиційних витрат.

Якщо розрахована чиста теперішня вартість має позитивне значення, то прибутковість інвестицій вища за норму дисконту (мінімальний рівень прибутковості, коли інвестування є доцільним). За $ЧТВ = 0$ прибутковість перебуває на мінімально припустимому рівні. А якщо значення $ЧТВ$ є від'ємним, від реалізації даного проекту взагалі треба відмовитися.

За наявності кількох альтернативних проектів, які характеризуються однаковою $ЧТВ$, доцільно зосередити увагу на розмірі необхідних інвестицій. Для цього використовується метод індексу дохідності (інша назва — метод коефіцієнта $ЧТВ$).

За використання методу чистої теперішньої вартості норму дисконту вибирають заздалегідь, і її вибір здійснюється під впливом суб'єктивних факторів. Відмінність методу внутрішньої норми рентабельності полягає в тому, що суб'єктивізм зводиться до мінімуму. Але цей метод є найбільш трудомістким, оскільки він передбачає значну кількість досить складних розрахунків.

Внутрішня норма рентабельності — це норма дисконту, за якої дисконтована вартість припливів реальних грошей дорівнює дисконтованій вартості їх відпливів (дисконтована вартість надходжень за проектом дорівнює дисконтованим інвестиційним витратам), тобто $ЧТВ = 0$.

Математично це означає, що у формулі розрахунку чистої теперішньої вартості має бути знайдено норму дисконту.

Виходячи з наведеного визначення, внутрішня норма рентабельності є такою нормою дисконту, за якої всі одержані від проекту чисті прибутки повністю капіталізуються (реінвестуються або спрямовуються на погашення зовнішньої заборгованості).

Внутрішня норма рентабельності може бути інтерпретована як:

- ✓ максимальна ставка виплат за залучені ззовні фінансові ресурси для реалізації беззбитковості проекту (тобто максимальний процент за кредит, найвищий рівень дивідендних виплат);
- ✓ найнижчий гарантований рівень прибутковості інвестиційних витрат.

Розрахувати внутрішню норму рентабельності можна двома методами:

- ✓ ітеративним (методом спроб та помилок);
- ✓ графічним.

Ітеративний метод є найбільш трудомістким, але і найдостовірнішим. Процедура розрахунку внутрішньої норми рентабельності складається з кількох етапів:

- ✓ визначення $ЧТВ$ проекту за певної заздалегідь вибраної норми дисконту;
- ✓ порівняти одержане значення з нулем;
- ✓ якщо $ЧТВ > 0$, повторити розрахунок з використанням більшої норми дисконту;

- ✓ якщо $ЧТВ < 0$, повторити розрахунок з використанням меншої норми дисконту.

Цю процедуру потрібно повторювати доти, доки не буде одержано позитивного і негативного значення $ЧТВ$, достатньо близьких до нуля. Далі слід застосовувати формулу лінійної інтерполяції, наведену в табл. 5.23. Для точнішого розрахунку можна, наприклад, застосувати вбудовану функцію ВНДОХ прикладної програми MS Excel.

Одержане значення внутрішньої норми рентабельності є практично достовірним. Але при цьому необхідно пам'ятати, що d_1 і d_2 мають різнитися не більше ніж на 1—2 процентні пункти, бо норма дисконту та чиста теперішня вартість не пов'язані лінійно.

Графічний метод дає, як порівняти з ітеративним, дуже приблизні результати. Причиною цього є те, що згадувана вище залежність між нормою дисконту та $ЧТВ$ апріорі визначається як лінійна. Сутність даного методу полягає в тому, що визначаються два будь-яких значення $ЧТВ$ за двох будь-яких норм дисконту. Далі будують графік, на осі абсцис якого відкладають значення норми дисконту, а на осі ординат — значення чистої теперішньої вартості. На графіку позначаються точка A з координатами $(NPV_1; d_1)$ та точка B з координатами $(NPV_1; d_2)$, які після цього з'єднуються прямою. Точка її перетину з віссю ординат дає значення внутрішньої норми рентабельності.

Період повернення інвестицій — це проміжок часу, потрібний для повернення початкових інвестиційних витрат через нагромадження грошових припливів, генерованих проектом. Окупність здебільшого трактується як точка беззбитковості, після досягнення якої нагромаджені чисті потоки реальних грошей набувають позитивного значення. Отже, у всіх наступних періодах відбувається одержання додаткового доходу. Короткий період повернення в більшості випадків відповідає високим чистим потокам реальних грошей.

Для того щоб бути рекомендованим до реалізації, бізнес-проект має відповідати встановленим критеріям ефективності: $ЧТВ > 0$, $ІД > 0$ (1-й метод) або $ІД > 1$ (2-й метод), $ВНР > d$, $ППП_d$ менший за тривалість життєвого циклу проекту.

За показниками ефективності інвестицій можна також проаналізувати чутливість бізнес-проекту. Загальним підходом за проведення цього аналізу є простежування впливу зміни ключових параметрів вихідних даних на ці показники (передовсім на внутрішню норму прибутку).

Оцінка ефективності інвестицій є ключовим підрозділом бізнес-плану. Саме на базі інформації, яка в ньому міститься, приймається рішення про доцільність фінансування відповідного бізнес-проекту.

II) Завдання для самостійної роботи

А) Підготовка до задачі 2 модуля.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1. Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни «Бізнес-планування» для студентів денної форми навчання ОКР «Бакалавр» за напрямом підготовки 6.051702 «Технологічна експертиза та безпека харчової продукції» / Укладач Кудлак В.Я. – Тернопіль: ТНТУ, 2017. – 48 с.

Базова

1. Воротіна Л. І. Бізнес-планування: методологія, методика, механізм [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Воротіна Л. І., Воротін В. Є., Чайковська В. П. ; Європ. ун-т. - К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2010. - 223 с.
2. Колесніков Г. О. Теоретичні основи складання фінансового плану в процесі бізнес-планування [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Колесніков Г. О. ; Укр. акад. наук, Волин. ін-т економіки та менедж. - Луцьк : ВІЕМ, 2010. - 140 с.
3. Падерін І. Д. Бізнес-планування [Текст]: навч. посіб. / І. Д. Падерін ; Дніпропетр. держ. фін. акад. - Д. : Свідлер А. Л., 2012. - 137 с.
4. Філяк М. Бізнес-планування у малому кооперативному підприємстві [Текст]: зб. док. / Максим Філяк, Юлія Завадовська ; Західноукр. ресурс. центр. - Л. : Часопис, 2013. - 64 с.

Допоміжна

5. Господарський кодекс України;
6. Кодекс законів про працю України;
7. Податковий кодекс України;
8. Цивільний кодекс України;
9. Закон України «Про акціонерні товариства»;
10. Закон України «Про архітектурну діяльність»;
11. Закон України «Про господарські товариства»;
12. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб підприємців»;
13. Закон України «Про захист економічної конкуренції»;
14. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності»;
15. Закон України «Про основи містобудування»;
16. Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності».

17. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»;
18. Постанова Кабінету Міністрів України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності у будівництві»;
19. Афанасьєв М. В. Планування і контроль на підприємстві [Текст] : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Афанасьєв М. В., Селезнєва Г. О. ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : ІНЖЕК, 2012. - 442 с.
20. Балашова Р. І. Методологічні основи економічного розвитку туристичних підприємств на промисловій території [Текст] : монографія / Р. І. Балашова ; Нац. акад. наук України, Ін-т економіки пром-сті, Донец. ін-т турист. бізнесу. - Донецьк : Ін-т економіки пром-сті НАН України : Донец. ін-т турист. бізнесу, 2012. - 265 с.
21. Баранов О. Г. Планування і контроль на підприємстві [Текст] : навч. посіб. / О. Г. Баранов ; Севастоп. нац. техн. ун-т. - Севастополь : СевНТУ, 2012. - 219 с.
22. Барнич Ю. О. Бізнес-план підприємницької виробничої діяльності [Текст] : навч. посіб. / Ю. О. Барнич ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - К. : НТУУ "КПІ", 2011. - 124 с.
23. Башинська І. О. Теоретичні основи розробки та комерціалізації механізму просування на ринок нових товарів виробничих підприємств [Текст] : монографія / І. О. Башинська, Н. С. Поповенко ; Одес. нац. політехн. ун-т, Ін-т бізнесу, економіки та інформ. технологій, Каф. обліку, аналізу та аудиту, Каф. економіки п-в. - Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2012. - 191 с.
24. Гутник Е. В. Теоретичні основи оцінки бізнесу [Текст] : навч. посіб. / Е. В. Гутник ; Донбас. держ. машинобуд. акад. - Краматорськ : [ДДМА], 2010.
25. Дикань В. Л. Етичні основи бізнесу [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, О. М. Полякова ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. - Х. : УкрДАЗТ, 2012. - 316 с.
26. Ібрагімов Е. Е. Забезпечення розвитку корпоративного стратегічного планування в епоху економіки знань [Текст] : монографія / Ібрагімов Е. Е. - Сімф. : АРІАЛ, 2012. - 327 с.
27. Ібрагімов Е. Е. Стратегічне планування підприємства з орієнтацією на знання: теорія та методологія [Текст] : [монографія] / Е. Е. Ібрагімов. - Сімф. : Форма, 2012. - 131 с.
28. Моделювання бізнес-планів інвестиційних проектів [Текст] : навч. посіб. / В. Т. Голубятніков, Р. М. Мазур, Н. В. Голубятнікова, В. В. Захарчук ; за заг. ред. доц. В. Т. Голубятнікова ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Л. : [ЛРІДУ НАДУ], 2010. - 264 с.
29. Николенко Б. А. Бізнес-план для малого підприємства [Текст] : крат. методика підгот. бізнес-плану / Б. А. Николенко. - О. : БАНТО, 2010. - 64 с.

30. Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів [Текст] : навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / Цьохла С. Ю. [та ін.] ; Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського, Криворіз. екон. ін-т ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Сімф. : ДІАЙПІ, 2011. - 399 с.
31. Основи бізнесу. Практичний курс [Текст] : зб. вправ, задач, тестів та ситуац. завдань : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко [и др.] ; ред. В. Р. Кучеренко. - К. : Центр учб. л-ри, 2010. - 176 с.